

Wioleta J. Karna

Uniwersytet Jagielloński
w.karna@uj.edu.pl

Agnieszka Knap-Stefaniuk

Akademia Ignatianum, Instytut Nauk o Polityce i Administracji
a.knap-stefaniuk@ignatianum.edu.pl

Współcześni menedżerowie w zarządzaniu talentami w środowisku międzynarodowym

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest analiza problematyki zarządzania talentami jako jednego z ważnych wyzwań w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi, z uwzględnieniem znaczenia uwarunkowań kulturowych oraz wskazanie szczególnej roli i umiejętności współczesnych menedżerów międzynarodowych w zarządzaniu talentami.

W nawiązaniu do licznych źródeł i wyników badań, autorki podkreślają, że problematyka zarządzania talentami w kontekście międzynarodowym jest ważna i aktualna, w której coraz bardziej akcentuje się znaczenie menedżerów.

W pierwszej części artykułu wyjaśniono pojęcia talent, zarządzanie talentami oraz jego znaczenie w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Następnie przedstawiono kompetencje menedżerów międzynarodowych, omówiono również wpływ uwarunkowań kulturowych na ich pracę. W ostatniej części artykułu opisano błędy menedżerów w zarządzaniu talentami. W podsumowaniu wskazano zmiany w obszarze zarządzania talentami, podkreślono rolę kompetencji menedżerów międzynarodowych w zarządzaniu talentami.

SŁOWA KLUCZOWE: talent, zarządzanie talentami, kompetencje menedżera międzynarodowego, zróżnicowanie kulturowe

ABSTRACT

Cooperative managers in the management of Talents in the International Environment

The aim of this article is to analyze talent management issues as one with important challenges in international human resource management in terms of cultural conditioning and the specific role and skills of contemporary international managers in talent management.

Referring to the various sources and results of the research, to which the authors express their conviction that the problem of talent management in the international context is very up-to-date, in which the special importance of managers is increasingly emphasized.

The first part of the article explains the concepts of talent, talent management and its importance in international human resource management. Then, the competencies of international managers were presented, and the impact of cultural conditions on their work. The last part of this article describes managers' mistakes in talent management in international organizations. The summary highlights the changes in talent management and the role of international managerial competences in talent management.

KEYWORDS: talent, talent management, international managerial competence, cultural diversity

Wprowadzenie

Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga dziś od menedżerów nie tylko aktualnej wiedzy, ale również wielu cech i umiejętności, które ułatwiają funkcjonowanie w wielokulturowym środowisku i zarządzanie zróżnicowanymi zespołami.

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi koncentruje się na optymalnym wykorzystaniu potencjału, który posiadają pracownicy. Aby to osiągać, niezbędne jest umożliwianie pracownikom rozwoju ich kompetencji i dbanie o talenty, a więc szczególnie wybitnych i uzdolnionych pracowników, o ponadprzeciętnych możliwościach i osiągnięciach.

Zarządzanie talentami określane jest jako koncepcja strategiczna, związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi [także w skali międzynarodowej, przyp. aut.], która dotyczy identyfikacji talentów, ich pozyskiwania, motywowania i rozwoju a także podejmowania skutecznych działań w celu zatrzymania ich w organizacji. Koncepcja zarządzania talentami zakłada także optymalne wykorzystanie talentów¹. Chodzi o to, aby utalentowani pracownicy, zarówno teraz, jak i w przyszłości przynosili organizacji takie wartości, rozwiązania, efekty ich pracy, aby można było długofalowo budować przewagę konkurencyjną firmy.

Należy podkreślić, że zarządzanie talentami to ważny obszar międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, w którym duża odpowiedzialność spada właśnie na menedżerów. To konieczność wnikliwego poznania możliwości pracowników, ich ambicji i motywacji, delegowania pracowników do realizacji nowych zadań, a przede wszystkim podejmowanie trafnych decyzji związanych z rozwojem szczególnie zdolnych i ambitnych pracowników, czyli talentów.

Zarządzanie talentami jako ważny elementy MZZL²

Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi jest definiowane, ujmowane i wyjaśniane na wiele sposobów. Jedną z najkrótszych jego definicji podaje R. Boxall, który zaznacza, że międzynarodowe ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi (International Human Resources Management) dotyczy sposobów zarządzania pracownikami w sytuacji, w której przedsiębiorstwo (...) prowadzi swoją działalność gospodarczą w skali międzynarodowej³.

Jednym z bardzo ważnych obszarów współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi jest zarządzanie talentami. Szczególnie w firmach międzynarodowych pozyskiwanie, zatrzymanie talentów w organizacji i długofalowe zaangażowanie ich w efektywne realizowanie celów, to istotne wyzwania, przed którymi stoją menedżerowie i działą HR.

1 A. Hadryś-Nowak, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie – studia przypadków*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 12, cz. 2 [=Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji], s. 25.

2 Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi.

3 Cz. Zając, *Kulturowe i personalne problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, t. 6, z. 89 (2012), s. 43.

W literaturze polskiej, jak i zagranicznej definicja talentu opisywana jest w różnych perspektywach. Ed Michael, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod⁴ przedstawiają talent z punktu widzenia jednostki jako: „sumę zdolności danej osoby – wrodzone dary, umiejętności, wiedza, doświadczenie, inteligencja, umiejętność podejmowania decyzji, postawy, charakter i zaradność. Zawiera w sobie też umiejętność uczenia się i samodoskonalenia”. Takie samo ujęcie definicji talentu ujmuje Tadeusz Listwan⁵ wskazując, że talent uwidacznia się w osobie z wybitnym potencjałem.

Inni autorzy przedstawiają definicję talentu z perspektywy organizacyjnej. Stanisława Borkowska⁶ uważa, iż talenty to osoby, które są „twórcze, zaradne, pomysłowe, o dużym potencjale rozwojowym, stanowią główne źródło wzrostu wartości firmy”. Peter Cheese, Robert J. Thomas, Elizabeth Craig⁷ podkreślają, że termin talent zawiera w sobie posiadanie przez człowieka kilka istotnych cech, takich jak wiedza, umiejętności, doświadczenie i zachowanie, które przyczyniają się do lepiej wykonywanej pracy.

W literaturze trwają dyskusje, czy termin „talent” może być skierowany do wszystkich pracowników organizacji czy też tylko do wybranych osób. Według Michael’a Armstronga każdy pracownik ma pewien poziom zdolności, stąd też proces zarządzania talentami nie powinien ograniczać się wyłącznie do małej grupy osób. Podkreśla, że należy skupić działania na osobach, które posiadają rzadkie umiejętności i mają duży potencjał osiągnięcia sukcesu⁸. Z drugiej strony są publikacje, w których akcentuje się talent wyłącznie w odniesieniu do bardzo małej grupy, która wykazuje się ponadprzeciętnymi osiągnięciami, inspiruje innych do osiągania jeszcze wyższych wyników, rozumie i zna kluczowe kompetencje i wartości organizacji. Odejście ich wpływa na ograniczenie rozwoju organizacyjnego ze względu na ich znaczny wpływ na obecne i przyszłe wyniki organizacji⁹.

4 E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent*, Boston 2001, s. 9-11.

5 T. Listwan, *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacjach*, w: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wrocław 2010, s. 20-27.

6 S. Borkowska, *Kilka refleksji tytułem wstępu*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Warszawa 2005, s. 11-13.

7 P. Cheese, R.J. Thomas, E. Craig, *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*, London-Philadelphia 2008, s. 7-10.

8 M. Armstrong, *Armstrong’s Handbook of Strategic Human Resource Management*, London 2011, s. 168.

9 L.A. Berger, *Creating a Talent Management System for Organization Excellence: Connecting the Dots*, w: *The talent management handbook. Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*, eds. L.A. Berger, R.B. Berger, New York 2004, s. 3-21.

Podobnie jak w przypadku terminu talent, tak też w odniesieniu do zarządzania talentami istnieje w literaturze wiele poglądów na ten temat¹⁰. Analizując talent w odniesieniu do wszystkich pracowników, należy zauważyć, iż zarządzanie talentami nie różni się znacznie od zarządzania zasobami ludzkimi, w tym sensie, że „zarządzanie talentami obejmuje szereg typowych działań zarządzania ludźmi np. rekrutacja, selekcja, szkolenia, ocena”¹¹. Inne ujęcie [zarówno zagranicznych jak i polskich autorów] podkreśla potrzebę koncentracji struktur, procesów i ludzi na wybranej grupie pracowników o wysokim potencjale osiągnięcych wysokie wyniki i mających perspektywę rozwoju¹².

W literaturze można też zapoznać się z kolejnym ujęciem zarządzania talentami, a mianowicie, że zarządzanie talentami obejmuje działania związane z identyfikacją, przyciąganiem, integracją, rozwojem, motywacją i utrzymaniem pracowników¹³.

Chcąc jak najlepiej wykorzystać potencjał pracowników, organizacja powinna przygotować im odpowiednie miejsce pracy oraz zadania¹⁴. Ważne jest więc, aby zarządzanie talentami od najwcześniejszych działań podejmowanych przez organizację powinno być starannie przygotowane i realizowane.

Zarządzanie talentami staje się narzędziem wyróżniającym organizację, pod warunkiem, że przyciąga się talenty i o nie dba m.in. poprzez umożliwianie im systematycznego rozwoju i doskonalenie kwalifikacji. W krótkim okresie czasu, organizacja może to traktować jedynie jako koszt, jednak z perspektywy długofalowej przyczyni się rozwojowi i zwiększenia sprawności działania całej firmy¹⁵.

- 10 S. Brittain, *How to manage key talent*, „People Management”, vol. 13, no. 12 (2007), s. 46-47; T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management*, Aldershot 2007, s. 38; H. Bieniok, *Zarządzanie talentami jako źródło wiedzy i kompetencji w organizacji*, w: *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, red. A. Glińska-Neweś, Toruń 2008, s. 409-422.
- 11 P. Iles, X. Chuai, D. Preece, *Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers*, „Journal of World Business”, vol. 45, no. 2 (2010), s. 179-189.
- 12 S. Brittain, *How to*, s. 46-47; T. Listwan, *Zarządzanie talentami*, s. 20-27.
- 13 B.A.M. Kamil, Z. Hamid, J. Hashim, A. Omar, *A study of the implementation of Talent Management Practices At Malaysian Companies*, „Asian Journal of Business and Management Sciences”, vol. 1, no. 4 (2011), s. 147-162; M. Maya, R. Thamilselvan, *Employee Perception Towards Talent Management Strategies – An Empirical Study with Reference to software companies in Chennai city*, „International Journal of Management”, vol. 3, iss. 2 (2012), s. 171-176.
- 14 E. Maliszewska, *Zarządzanie talentami – rozważania praktyki*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Warszawa 2005, s. 59.
- 15 M. Pilat, *Talent management as a mainspring for successful development of a company*, w: *New Economic Challenges*, Brno 2009, s. 79.

Podsumowując, można stwierdzić, iż talent przez wielu autorów jest definiowany w różny sposób. Talent może być określany z perspektywy jednostki czy organizacji, w odniesieniu do wszystkich pracowników lub tylko wybranych osób. Podobnie jest w odniesieniu do zarządzania talentami.

Dla współczesnych organizacji ważne jest jak najlepsze wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich. Oznacza to, że organizacje coraz częściej będą poszukiwać odpowiednich narzędzi zarządzania wybitnymi pracownikami.

Kompetencje menedżerów międzynarodowych

„Współczesne kompetencje menedżerskie są rozumiane jako ogół wiedzy i umiejętności. Niektórzy autorzy w skład tego pojęcia włączają także postawy¹⁶”. Natomiast wyjaśnienie kompetencji w szerszym ujęciu, łącząc w sobie takie elementy, jak kwalifikacje, wykształcenie, doskonalenie zawodowe i doświadczenie.

Autorki zgadzają się z Czesławem Zającem, który przyjmuje, że:

Międzynarodowy menedżer to osoba o odpowiedniej wiedzy, odpowiednich umiejętnościach, predyspozycjach i odpowiednim doświadczeniu, umożliwiających mu wypełnianie funkcji i ról kierowniczych w przedsiębiorstwach lub zgrupowaniach przedsiębiorstw o charakterze międzynarodowym¹⁷.

Badacze i praktycy podkreślają, że współcześni menedżerowie, działający szczególnie na międzynarodowych rynkach powinni posiadać między innymi takie cechy, jak: wysoki poziom motywacji, zdolność do ciągłego uczenia się i zdobywania aktualnej wiedzy, zwłaszcza w kontekście różnych kultur i rynków, otwartość na zmiany, umiejętność niwelowania oporu pracowników w trudnych sytuacjach, zdolność przekonywania pracowników do innowacyjnych rozwiązań, ciągle poszukiwanie nowych możliwości działania.

Skuteczny, międzynarodowy menedżer to osoba pracowita, zdyscyplinowana, konsekwentna w działaniu i realizacji wyznaczonych celów. Ponadto to osoba wiarygodna w oczach pracowników, otwarta na ich

16 A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, w: K. Kubik, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Toruń 2005, s. 120.

17 Cz. Zajac, *Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4 (2011), s. 53.

pomysły i rozwiązania, zaangażowana i budująca zaangażowanie innych, skłonna do ryzyka, ale potrafiąca profesjonalnie wykorzystać wiedzę swoją i zespołu, którym zarządza, zwłaszcza w kontekście różnych kultur.

Wśród ważnych cech współczesnych menedżerów pracujących w międzynarodowych firmach wyróżnia się także pewność siebie, orientację na osiągnięcie sukcesu, asertywność, tolerancję na stres, upór i stanowczość, inteligencję oraz odwagę. Z kolei pożądane umiejętności takich menedżerów to przede wszystkim kreatywność i innowacyjność, takt i zdolności dyplomatyczne, szybkie podejmowanie decyzji.

Autorki pragną podkreślić, że praca menedżera w organizacji międzynarodowej wymusza wręcz zdobywanie wiedzy interdyscyplinarnej, posiadanie umiejętności analitycznych, rozumienia globalnego kontekstu funkcjonowania organizacji, identyfikowania ryzyka w skali międzynarodowej oraz posiadania umiejętności poznawania kultur pracowników, którymi zarządza. Menedżer pracujący w międzynarodowej firmie powinien posiadać charyzmę, zdolność działania pod presją czynników zewnętrznych, powinien być elastyczny i mieć strategiczną wyobraźnię¹⁸.

Menedżerów działających w środowisku międzynarodowym powinna cechować również wrażliwość na kwestie kulturowe, zdolność do szybkiej adaptacji, skuteczna komunikacja w warunkach różnorodności kulturowej, sprawność i elastyczność w działaniu na styku różnych kultur¹⁹.

Do pożądanych cech międzynarodowych menedżerów zaliczyć należy także znajomość technik zarządzania międzykulturowego, kosmopolityzm, znajomość języków obcych, dzielenie się przywództwem, globalne myślenie²⁰.

Czesław Zajac stwierdza, że:

posiadanie kompetencji międzykulturowych, czego przejawami są m.in. zdolność do adaptacji w różnorodnym kulturowo środowisku zawodowym, otwartość i wrażliwość na inne kultury, umiejętność prowadzenia negocjacji i stosowania instrumentów zarządzania w warunkach wielu kultur, a ponadto umiejętność budowania międzynarodowych zespołów i zarządzania nimi [w tym zarządzanie talentami – przyp. aut.] oraz globalne przywództwo coraz powszechniej uznawane są za kluczowe elementy pożądanych, a nawet wymaganych kompetencji współczesnego międzynarodowego menedżera²¹.

18 K. Kubik, *Menedżer*, s. 229-230.

19 *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztowski, Warszawa 2002, s. 32.

20 J. Trippner-Hrabi, *Zadania kierowników międzynarodowych zespołów wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 107 (2015), s. 62.

21 Cz. Zajac, *Kulturowy*, s. 54.

Podsumowując, bardzo ważne jest, aby menedżer pracujący w międzynarodowej firmie uwzględniał w zarządzaniu swoim zespołem zróżnicowanie kulturowe pracowników i kontekst kulturowy²². Jest to szczególnie istotne właśnie w zarządzaniu talentami.

Autorki chcą podkreślić również, że menedżerowie, którzy ponoszą odpowiedzialność za zarządzanie ludźmi w strukturach międzynarodowych powinni przede wszystkim znać swoich pracowników. Ważne jest, aby trafnie identyfikowali potencjał rozwojowy podwładnych, ich motywację do zdobywania wiedzy i ciągłego uczenia się oraz, aby stwarzali możliwości do rozwoju ich kompetencji i skutecznego kształtowania ścieżek kariery w międzynarodowych zespołach.

Uwarunkowania kulturowe jako istotny element pracy menedżera w środowisku międzynarodowym

Cullen i Parvateeah²³ wskazują, że międzynarodowe zarządzanie organizacją jest nierozłącznie powiązane ze sferą zachowań kulturowych, jako że kultura jest reprezentowana w kategoriach powszechnych przekonań, norm i wartości, według których żyją grupy różnych ludzi.

Wyniki badań potwierdzają, że na zachowanie pracowników „znacznie silniej wpływa kultura narodowa niż kultura danej korporacji”²⁴. Oznacza to znaczny wpływ kultury narodowej na ludzkie zachowania we wszystkich sferach życia społecznego, w tym życia gospodarczego²⁵. Zróżnicowanie kulturowe w miejscu pracy oznacza, że organizacja zatrudnia pracowników z szerokiego wachlarza środowisk pod względem pochodzenia etnicznego, rasy, płci i religii.

W literaturze badacze wskazują na dwa podejścia dotyczące wpływu czynników kulturowych na pracę menedżerów międzynarodowych, podejście dywergencyjne i konwergencyjne. W pierwszym przypadku zakłada się stosowanie zróżnicowanych metod zarządzania oraz postaw i zachowań pracowników z różnych krajów uwzględniając kontekst m.in. ekonomiczny, polityczny czy też społeczny²⁶. W odniesieniu do drugiego

22 S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wrocław 2008, s. 152.

23 J.B. Cullen, K.P. Parboteeah, *Multinational management: a strategic approach*, New York 2008, s. 48-59.

24 Ł. Sułkowski, *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?* „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 3-4 (2002), s. 12.

25 G. Hofstede, *Konsekwencje kultury*, „MBA”, nr 1 (2003), s. 29.

26 A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Lublin 2004, s. 16.

podejścia przyjmuje się jeden uniwersalny system zarządzania oraz zachowań i postaw pracowników stosowany w każdym kraju bez względu na odmienną społeczno-kulturową²⁷.

Istotne jest więc, aby „menedżerowie odznaczać się wysokimi kwalifikacjami, bogatym doświadczeniem zdobytym na różnych rynkach międzynarodowych i rozumieli, w jaki sposób pracownicy wywodzący się z odmiennych kręgów kulturowych mogą uczyć się od siebie nawzajem”²⁸.

Ważne są z pewnością szkolenia pracowników z zakresu wrażliwości i świadomości kulturowej. Dobre miejsce pracy to takie, w którym wszyscy pracownicy są akceptowani i traktowani równo, bez względu na różnice kulturowe. Uważa się również, iż organizacje w których występuje różnorodność kulturowa, są bardziej nastawione na pomysły i szerszą perspektywę analizowanych problemów. Z punktu widzenia menedżera istotne staje się stworzenie odpowiednich warunków pozwalających na swobodne wyrażanie opinii i sugestii przez pracowników pochodzących z różnych kręgów kulturowych²⁹.

Menedżerowie w międzynarodowych organizacjach, muszą rozwijać tolerancję na różnice kulturowe oraz posiadać aktualną wiedzę na temat przekonań i wartości zagranicznych kontrahentów. Jest to możliwe m.in. poprzez zatrudnianie pracowników, którzy mówią językiem klientów i rozumieją ich potrzeby. Praca w organizacji, gdzie ludzie pochodzą z różnych krajów, środowisk kulturowych powoduje, że menedżerowie powinni być elastyczni i tolerancyjni, stosować odpowiednie style zarządzania i wzorce komunikowania się. Działania menedżerów powinny łączyć zróżnicowanych kulturowo pracowników³⁰.

Menadżerowie powinni zwracać również uwagę na to, iż pracownicy pochodzący z innych krajów mogą przeżywać szok kulturowy spowodowany takimi czynnikami jak np. różna filozofia zarządzania, język, postawa wobec pracy, oddzielenie od rodziny i przyjaciół, co objawia się niepewnością i dezorientacją spowodowaną zetknięciem się z inną kulturą. Niektórzy mogą nawet izolować się od zespołu. Rola menedżera w takich trudnych sytuacjach jest szczególnie istotna. Umiejętność obserwacji pracowników, zmian ich zachowań i postawy wobec pracy, powinna

27 C. Brewster, *Międzynarodowe i porównawcze zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 6 (2003), s. 9-12.

28 D. Simpson, *Rola zróżnicowanego kulturowo personelu w zarządzaniu wiedzą w korporacjach transnarodowych*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrą. Perspektywa lokalna i globalna*, red. T. Listwan, S. Witkowski, Wrocław 2004, s. 313.

29 N. Kokemuller, *The Advantages of Diverse Culture in the Work Force*, za: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-diverse-culture-work-force-18441.html>, [dostęp: 02.05.2017].

30 K. Davis, J.W. Newstrom, *Human Behavior at work*, 8th Edition, New York 1989, s. 85-93.

prorowadzić do zastosowania odpowiednich działań w obszarze komunikacji oraz motywacji³¹.

Podsumowując, menedżerowie w przypadku występowania różnorodności kulturowej powinni zwracać szczególną uwagę na wzrost tolerancji pracowników na niejednoznaczność, kształtowanie taktu, tolerancji w swoich zespołach oraz szacunku dla postaw, zachowań i komunikacji współpracowników z innych kręgów kulturowych.

Błędy menedżerów w zarządzaniu talentami

Częstą praktyką firm jest oferowanie programów zarządzania talentami wyłącznie dla wybranych osób, co może skutecznie demotywować pozostałych pracowników do rozwoju i doskonalenia swoich umiejętności.

W organizacjach międzynarodowych pracownicy wyższych szczebli zarządzania, jako uczestnicy programów rozwoju talentów mają możliwość udziału w różnych inicjatywach i przedsięwzięciach międzynarodowych. Zdarza się, że skierowanie programu tylko do wybranych menedżerów prowadzi do rywalizacji w tej grupie pracowników, nierzadko na arenie międzynarodowej.

Ponadto w międzynarodowych organizacjach, problemem w obszarze zarządzania talentami może być również to, iż utalentowani pracownicy bywają oddelegowywani do pracy w innych oddziałach firmy. Przedełużający się czas adaptacji pracownika w nowym otoczeniu kulturowym może negatywnie wpływać na jego motywację zarówno do pracy jak i do rozwoju.

Należy podkreślić, że w wielu przypadkach niestety zarządzanie talentami ma charakter taktyczny i krótkoterminowy, nie są to działania o charakterze strategicznym i długoterminowym. Ponadto tworząc programy zarządzania talentami, firmy starają się oferować nie wystarczająco atrakcyjne warunki pracy i rozwoju utalentowanym jednostkom, co prowadzi często do podjęcia przez nich decyzji o odejściu³². Nie chodzi tu wyłącznie o wysokość wynagrodzenia, czy inne formy benefitów. Firmy po prostu zapominają o tworzeniu przyjaznej kultury organizacyjnej czy podnoszeniu jakości zarządzania³³.

Jak już wcześniej wspomniano, rola przełożonych w zatrzymywaniu w firmie utalentowanych pracowników jest bardzo istotna. Duże

31 E. Marx, *Przelamywanie szoku kulturowego*, Warszawa 2000, s. 25.

32 *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Kraków 2008, s. 121.

33 D. Klimkiewicz, *W poszukiwaniu talentów*, „Personel”, nr 5 (2007), s. 38-39.

znaczenie ma poziom zaufania, bowiem działania oparte na nieufności i ciągłej kontroli nie wpływają pozytywnie zarówno na pracowników, jak i menedżerów. Wyniki badań wskazują, że 80% odejść talentów związane było z mało satysfakcjonującą współpracą z przełożonymi³⁴. Stąd rola i znaczenie menedżerów, ich sposób zarządzania i budowania relacji z pracownikami oraz działania podejmowane w zarządzaniu talentami są wyjątkowo ważne.

Wśród utalentowanych pracowników może też pojawić się frustracja związana z brakiem możliwości wykorzystania posiadanej przez nich wiedzy i powiązania programu zarządzania talentami z celami biznesowymi organizacji. Dlatego też stosowanie przez firmy programy zarządzania talentami powinny być elementem starannie przemyślanej strategii, zmierzającej do zwiększenia konkurencyjności organizacji³⁵.

Według badań przeprowadzonych przez McKinsey Quarterly do najbardziej istotnych błędów związanych z realizacją programów zarządzania talentami zalicza się brak zaangażowania zarówno menedżerów wyższego szczebla, jak i menedżerów liniowych w obszarze zarządzania talentami oraz brak kultury organizacyjnej nastawionej na współpracę (wykres 1)³⁶. Takie podejście menedżerów do zarządzania talentami w znacznym stopniu przyczynia się zmniejszenia sprawności programów zarządzania talentami.

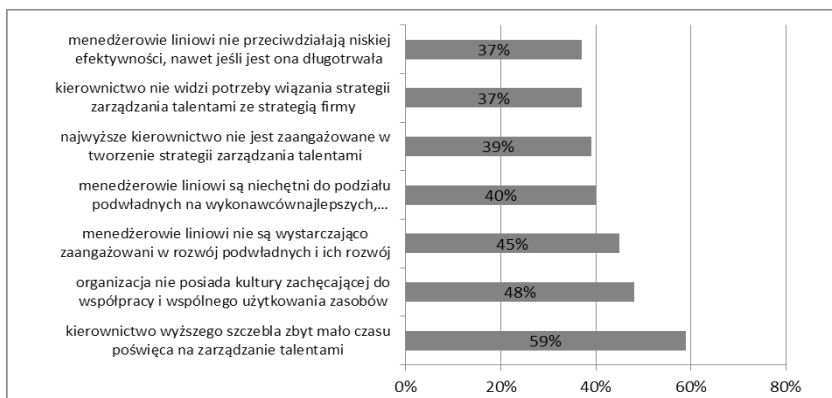
Niestety menedżerowie nie zawsze rozumieją potrzeby podwładnych, zwłaszcza w odniesieniu do utalentowanych pracowników. Ponad 89% badanych menedżerów jest zdania, iż pracownicy rezygnują z pracy w firmie ze względu na zbyt niskie wynagrodzenie, podczas gdy w rzeczywistości aż 88% pracowników jako powód odejścia podaje takie elementy jak m.in. kadra zarządzająca, kultura organizacyjna, otoczenie, i in. Występowanie takiej rozbieżności może prowadzić do niewłaściwego opracowania programów zarządzania talentami³⁷. Organizacje i menedżerowie powinni na to zwrócić szczególną uwagę.

34 N. Sosińska, *Magia rozwoju talentów. Jak zdobyć, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, Kraków 2007, s. 134.

35 L.A. Berger, D.R. Berger, *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*, New York 2011, s. 6.

36 M. Guthridge, A.B. Komm, E. Lawson, *Making talent a strategic priority*, „The McKinsey Quarterly”, vol. 1 (2008), s. 51.

37 J.M. Bremen, M. Sejen, *Advancing Total Rewards and The Employee Value Proposition*, „Workspan”, vol. 1 (2012), s. 57; L. Branham, *The 7 hidden reasons employee leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*, New York 2005, s. 3.



Wykres 1. Główne bariery pojawiające się w organizacji związane z zarządzaniem talentami

Źródło: M. Guthridge et al., *Making talent a strategic priority*, „The McKinsey Quarterly”, vol. 1 (2008), s. 51.

Wśród przyczyn, dlaczego utalentowani pracownicy odchodzą z firmy, wymienia się również długi proces decyzyjny, negatywny wizerunek organizacji, niekorzystny klimat organizacyjny, niekorzystną sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa³⁸.

Z kolei z badań przeprowadzonych przez Millward Brown, wynika, że na zmianę miejsca pracy przez talenty wpływają także zbyt niskie wynagrodzenie (52%); brak perspektyw awansu (39%); brak możliwości samorealizacji (34%), zła atmosfera w firmie (26%) oraz nuda i rutyna (18%)³⁹.

Laura Płatkowska-Prokopczyk wśród najczęściej popełnianych błędów w zarządzaniu talentami wyróżnia m.in.:

- krótkowzroczność związaną z brakiem związku planowania karier ze strategicznymi celami organizacji;(...)
- brak aktualizacji w planowaniu karier w powiązaniu z procesem planowania i budżetowania;(...)
- niewywiązywaniem się organizacji z obietnic złożonych utalentowanemu pracownikowi, co w dłuższym okresie czasu może spowodować odejście pracownika⁴⁰.

38 N. Thom, V. Friedli, R. Moser, A. Saxer, *Retention Management für High Potentials*, w: *Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung-Praxis und Perspektiven*, eds. K. Schwuchow, J. Gutmann, München-Unterschleissheim 2003, s. 238.

39 Raport HR 2016/2017, Gamma, za: http://www.projektgamma.pl/uploads/HR_TRENDY_2017.pdf, s. 29 [dostęp: 21.03.2017].

40 L. Płatkowska-Prokopczyk, *Uwarunkowania eliminacji talentów w organizacjach biurokratyzowanych*, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Janowska Z., t. 4, Łódź 2011, s. 343.

Reasumując, sytuacja, w której firmy z jednej strony poszukują talentów, a z drugiej nie potrafią niestety dobrze zagospodarować już posiadanych utalentowanych pracowników, powoduje, że część z nich stosuje wobec zarządzania talentami politykę wyzysku, zamiast polityki rozwojowej. Menedżerowie często chcą, aby talenty angażowały cały swój potencjał w firmę, nie zapewniając im jednak odpowiednich warunków do pracy i rozwoju w dłuższym okresie czasu.

W literaturze wymienia się wiele błędów jakie popełniane są przez organizacje w obszarze zarządzania talentami, m.in. brak zaangażowania zarówno menedżerów wyższego szczebla, jak i menedżerów liniowych, realizowanie działań o charakterze taktycznym, a nie strategicznym, brak odpowiedniej, wspierającej talenty kultury organizacyjnej.

Należy podkreślić, że każdy menedżer powinien troszczyć się o rozwój swoich pracowników. W kontekście międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi oznacza to, że zna on potrzeby i rozumie oczekiwania zróżnicowanych kulturowo zespołów, wspiera pracowników w rozwoju ich kompetencji i docenia wielokulturowość w zarządzaniu talentami.

Podsumowanie

Zmiany zachodzące w demografii rozwiniętych gospodarek wskazują na znaczne starzenie się społeczeństw, co w sposób bezpośredni wpływa na redukcję osób wchodzących na rynek pracy, także tych o wysokich kwalifikacjach i potencjale rozwojowym, często określanym mianem talentów czy gwiazd. W dłuższej perspektywie czasu może to prowadzić do ograniczania możliwości rozwojowych niektórych firm. Już dziś obserwujemy rywalizację przedsiębiorstw o szczególnie uzdolnionych i ambitnych pracowników.

W literaturze przedmiotu opisane zostały dwa stany rzeczywistości – „stara rzeczywistość” oraz „nowa rzeczywistość”, ukazując elementy przyczyniające się do zwiększenia roli osób szczególnie utalentowanych w organizacji (tabela 1)⁴¹.

41 T. Ambler, S. Barrow, *The Employer Brand*, „The Journal of Brand Management”, vol. 4 (1996), s. 185-206; M.J. Ewing, L.F. Pitt., N.M. de Bussy, P. Berthon, *Employment Branding in the Knowledge Economy*, „International Journal of Advertising”, vol. 21 (2002), s. 23; E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent*, Boston 2001, s. 6.

Tabela 1. Stara i nowa rzeczywistość funkcjonowania organizacji w walce o talenty

Stara rzeczywistość	Nowa rzeczywistość
Ludzie potrzebują firm.	Firmy potrzebują ludzi.
O przewadze konkurencyjnej decydują: kapitał, maszyny, lokalizacja.	O przewadze konkurencyjnej decydują talenty.
Dysponowanie utalentowanymi pracownikami wyróżnia.	Dysponowanie utalentowanymi pracownikami znacząco wyróżnia.
Stanowisko pracy to rzadkie dobro.	Talenty to rzadkie dobro.
Pracownicy są lojalni, a stanowiska są bezpieczne.	Ludzie są mobilni, a ich zaangażowanie krótkoterminowe.
Ludzie akceptują standardowy pakiet, który się im oferuje.	Ludzie oczekują znacznie więcej.

Źródło: E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent*, Boston 2001, s. 6.

T. Listwan podkreśla:

obecnie ludzie w organizacji postrzegani są jako zasoby strategiczne, stwarzające możliwość uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Jest to możliwe przede wszystkim dzięki zdolnościom, kwalifikacjom oraz ich kreatywności i elastyczności w działaniu⁴².

Stąd też brak działań ukierunkowanych na poszukiwanie i pozyskiwanie talentów we współczesnym biznesie może faktycznie stanowić zagrożenie dla rozwoju organizacji. W związku z tym należałoby dokonywać ciągłej diagnozy posiadanych zasobów ludzkich pod względem ich doskonalenia i wyszukiwania talentów. Z drugiej zaś strony niezbędne jest analizowanie skuteczności działań podejmowanych przez organizacje w obszarze zarządzania talentami.

Wymóg wysokiej jakości zasobów ludzkich stawia w centrum zainteresowań podmiotów uczestniczących w zarządzaniu zasobami pracy zagadnienie nieustannego doskonalenia i rozwoju zawodowego pracowników. Szczególne wymagania stawiane są kadrze menedżerskiej, która musi mieć wszechstronną wiedzę oraz umiejętności kierowania ludźmi⁴³.

42 A. Raczek, *Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 22 (2016), s. 171.

43 M. Białasiewicz, *Rola i doskonalenie menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 21 (2001), s. 26.

Menedżerowie powinni pamiętać, że motywowanie i angażowanie pracowników do skutecznego działania na rzecz firmy, do realizacji nowych zadań i wyzwań, wymaga autentyczności, bycia prawdziwym i szczerym⁴⁴. Natomiast zdolność organizacji do przyciągania, zatrzymywania i inspirowania osób z różnych środowisk kulturowych może prowadzić do przewagi konkurencyjnej poprzez posiadanie i utrzymanie najwyższej jakości zasobów ludzkich. Istnienie zróżnicowanych kulturowo grup pracowników powoduje, iż organizacje mogą wykorzystywać znacznie większy poziom ich kreatywności w rozwiązywaniu problemów oraz elastyczności w dostosowaniu się do zmian.

Reasumując, autorki pragną podkreślić, że w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi skuteczny menedżer jest osobą komunikatywną, potrafiącą odnaleźć się w różnych realiach kulturowych, konsekwentną w dążeniu do realizacji wyznaczonych celów, wiarygodną w tym, co mówi i robi, skłoną do ponoszenia ryzyka, otwartą na zmiany oraz dbającą o szczególnie uzdolnionych, wybitnych pracowników, czyli talenty, które mają istotny wpływ na sukces organizacji na globalnym rynku.

BIBLIOGRAFIA

- AMBLER Tim, BARROW Simon. 1996. *The Employer Brand*, „The Journal of Brand Management”, vol. 4: 185-206.
- ARMSTRONG Michael. 2011. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page, 168.
- BERGER Lance A. 2004. *Creating a Talent Management System for Organization Excellence: Connecting the Dots*, w: *The talent management handbook. Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. BERGER Lance A., BERGER Dorothy R. (eds.). New York: McGraw-Hill, 3-21.
- BERGER Lance A. BERGER Dorothy R. 2011. *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. New York: McGraw-Hill, 6.
- BIENIOK Henryk. 2008. *Zarządzanie talentami jako źródło wiedzy i kompetencji w organizacji*, w: *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, GLIŃSKA-NEWEŚ Aldona. (red.). Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora, 409-422.

44 A. Knap-Stefaniuk, W.J. Karna, *Wyzwania współczesnego przywództwa*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, red. T. Oleksyn, B. Sypniewska, Warszawa 2016, s. 284.

- BORKOWSKA Stanisława. (red.) 2005. *Zarządzanie talentami*. Warszawa: IpiSS, 11-13.
- BRANHAM Leigh. 2005. *The 7 hidden reasons employee leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*, New York: AMACOM, 3.
- BREMEN John. M., SEJEN Laura. 2012. *Advancing Total Rewards and The Employee Value Proposition*, „Workspan”, vol. 1: 57.
- BREWSTER Chris. 2003. *Międzynarodowe i porównawcze zarządzanie zasobami ludzkimi*. W: „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 6:9-12.
- BRITTAIN Scott. 2007. *How to manage key talent*, „People Management”, vol. 13, no. 12:46-47.
- CHEESE Peter, THOMAS Robert J., CRAIG Elizabeth. 2008. *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*, London and Philadelphia: Kogan Page, 7-10.
- CULLEN John B., PARBOTEEAH K. Praveen. 2008. *Multinational management: a strategic approach*, USA: South Western Publisher, 48-59.
- DAVIS Keith, NEWSTROM John.W. 1989. *Human Behavior at work (8th Edition)*, New York: McGraw Hill International Editions, 85-93.
- DAVIS Tony, CUTT Maggie, FLYNN Neil, MOWL Peter, ORME Simon. 2007. *Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management*, England: Aldershot: Gower, 38.
- EWING Michael, PITT Leyland F., BUSSY de Nigel M., Berthon Pierre. 2002. *Employment Branding in the Knowledge Economy*. „International Journal of Advertising”, vol. 21:23.
- GUTHRIDGE Mathew, KOMM Asmus B., LAWSON Emily. 2008. *Making talent a strategic priority*. „The McKinsey Quarterly”, vol 1:51.
- HOFSTEDE Geert. 2003. *Konsekwencje kultury*, „MBA”, vol. 1:29.
- ILES Paul, CHUAI Xin, PREECE David, *Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers*, „Journal of World Business”, vol. 45, no. 2 (2010): 179-189.
- KAMIL Bidayatul Akmal Mustafa, HAMID Zabeda Abdul, HASHIM Junaidah, OMAR Azura. 2011. *A Study of the implementation of Talent Management Practices At Malaysian Companies*, „Asian Journal of Business and Management Sciences”, vol. 1, no 4:147-162.
- KLIMKIEWICZ Dominika. 2007. *W poszukiwaniu talentów*, „Personel” maj, nr 5:38-39.
- KNAP-STEFANIUK Agnieszka, KARNA Wioleta J., 2016. *Wyzwania współczesnego przywództwa*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, Tadeusz OLEKSYN, Barbara SYPNIEWSKA (red.), Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, 284.
- KUBIK Krystyna. 2005. *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Toruń: Dom Organizatora, 229-230.

- LISTWAN Tadeusz. 2010. *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacjach*, W: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*. JAGODA Henryk, LICHTARSKI Jan. (red.). Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu, 20-27.
- MALISZEWSKA Elżbieta. 2005. *Zarządzanie talentami – rozważania praktyki*, w: *Zarządzanie talentami*, BORKOWSKA S. (red.). Warszawa: IPiSS, 59.
- MARX Elisabeth. 2000. *Przetłamywanie szoku kulturowego*, Warszawa: Placet, 25.
- MAYA V., THAMILSELVAN R. 2012. *Employee Perception Towards Talent Management Strategies – An Empirical Study with Reference to software companies in Chennai city*, "International Journal of Management", Volume 3, Issue 2: 171-176.
- MICHAELS Ed, HANDFIELD-JONES Helen, AXELROD Beth. 2001. *The War for Talent*, Boston: Harvard Business School Press, 6, 9-11.
- PIŁAT Michał. 2009. *Talent management as a mainspring for successful development of a company*, w: *New Economic Challenges*, Brno: Masarykova Univerzita, 79.
- PŁATKOWSKA – PROKOPCZYK Laura. 2011. *Uwarunkowania eliminacji talentów w organizacjach zbiurokratyzowanych*, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, JANOWSKA Zdzisława. (red.), Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 343.
- POCZTOWSKI Aleksy. (red.). 2002. *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 32.
- POCZTOWSKI Aleks. (red.). 2008. *Zarządzanie talentami w organizacji*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business, 121.
- RAKOWSKA Anna, SITKO-LUTEK Agnieszka. 2000. *Dośkonale kompetencji menedżerskich*, W: *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, KUBIK Krystyna. Toruń: Dom Organizatora, 120.
- SIMPSON Dorota. 2004. *Rola zróżnicowanego kulturowo personelu w zarządzaniu wiedzą w korporacjach transnarodowych*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrą. Perspektywa lokalna i globalna*, LISTWAN Tadeusz, WITKOWSKI Stanisław. (red.). nr 1032:313.
- SITKO-LUTEK Agnieszka. 2004. *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, 16.
- SOSIŃSKA Nina. 2007. *Magia rozwoju talentów. Jak zdobyć, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*. Kraków: IFC Press, 134.
- STAŃCZYK Sylwia. 2008. *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wrocław: Wydawnictwo uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 152.
- SUŁKOWSKI Łukasz. 2002. *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 3-4: 12.

- THOM Norbert, FRIEDLI Vera, MOSER Regine, SAXER Andrea. 2003. *Retention Management für High Potentials*, w: *Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung – Praxis und Perspektiven*, SCHWUCHOW Karlheinz., GUTMANN Joachim. (red.). München-Unterschleissheim, 238.
- TRIPPNER-HRABI Justyna. 2015. *Zadania kierowników międzynarodowych zespołów wiedzy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 107:62.
- ZAJĄC Czesław. 2011. *Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4:53-54.
- ZAJĄC Czesław. 2012. *Kulturowe i personalne problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6(89): 43.
- BIAŁASIEWICZ Maria. 2011. *Rola i doskonalenie menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 21:26.
- HADRYŚ-NOWAK Alicja. 2013. *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie – studia przypadków*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji. GOŁĘBIEWSKA Ewa. (red.). Społeczna Akademia nauk, Łódź 2013, 25.
- RACZEK Agnieszka. 2016. *Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie Nr 22: 168-184.

Netografia:

- Raport HR 2016/2017, Gamma,
http://www.projektgamma.pl/uploads/HR_TRENDY_2017.pdf, s. 29 [dostęp: 21.04.2017].
- KOKEMULLER Neil. *The Advantages of Diverse Culture in the Work Force*
<http://smallbusiness.chron.com/advantages-diverse-culture-work-force-18441.html> [dostęp: 02.05.2017].



Agnieszka Knap-Stefaniuk – doktor nauk ekonomicznych Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH. Posiada dyplom MBA Thames Valley University, ukończyła Szkołę Trenerów Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego. Była członkiem PKA (Zespół ds. Kierunków Ekonomicznych) oraz Kierownikiem Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Polish Open University, członkiem Kolegium Rektorskiego i Rady Dydaktyczno-Naukowej. W latach 2007-2015 Dziekan Oddziału Małopolskiego Wyższej Szkoły Zarządzania/Polish Open University, w latach 2015-2017 Dziekan Wydziału Zamiejscowego w Krakowie Akademii Finansów i Biznesu Vistula. Adiunkt

w Instytucie Nauk o Polityce i Administracji w Akademii Ignatianum oraz w Instytucie Zarządzania Akademii Finansów i Biznesu Vistula. Praktyk, współpracujący z biznesem – prowadziła szkolenia i projekty konsultingowe z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania strategicznego. Ma na swoim koncie liczne publikacje z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Specjalizuje się w problematyce dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi (m.in. przywództwo, motywowanie, kultura organizacyjna, zarządzanie talentami i kompetencjami).



Wioleta J. Karna – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Absolwentka Uniwersytetu w Białymstoku Wydziału Ekonomicznego. Starszy wykładowca w Zakładzie Rozwoju Społecznego Instytutu Spraw Publicznych na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Wykładowca studiów stacjonarnych, niestacjonarnych i podyplomowych na uczelniach wyższych. Autorka książek i publikacji z dziedziny zarządzania oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Specjalizuje się w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania zmianą w organizacjach publicznych.